

### Reorganisation des Managements: Mythos und Realität des "Intrapreneurs"

Faust, Michael; Jauch, Peter; Deutschmann, Christoph

Veröffentlichungsversion / Published Version  
Zeitschriftenartikel / journal article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:  
Rainer Hampp Verlag

#### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Faust, M., Jauch, P., & Deutschmann, C. (1998). Reorganisation des Managements: Mythos und Realität des "Intrapreneurs". *Industrielle Beziehungen : Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management*, 5(1), 101-117. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-359479>

#### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

#### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Michael Faust, Peter Jauch, Christoph Deutschmann\*

## Reorganisation des Managements:

### Mythos und Realität des „Intrapreneurs“\*\*

*Die Reorganisation von Unternehmen nach dem Modell der „marktgesteuerten Dezentralisation“ und des „internen Unternehmertums“ bewirkt weitreichende Veränderungen der Rollen und des Status von Führungskräften. Die referierte Studie zeigt das beträchtliche Ausmaß, in dem Verantwortlichkeiten und Entscheidungsbefugnisse auch auf die unteren und mittleren Führungsebenen ausgeweitet werden. Für eine relevante Minderheit sind die Reorganisationen aber auch mit der Verschärfung des Kompetenz-Verantwortung-Dilemmas verbunden. Darüber hinaus beeinträchtigt die Reorganisation auch für diejenigen, die zunächst als „Gewinner“ da stehen, die bisherige Sicherheit des Arbeitsplatzes und der beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten. Das neue Leitbild des Intrapreneurs wird deshalb bei weitem nicht so positiv aufgenommen, wie das in der Beraterliteratur propagierte euphorische Bild suggeriert, vielmehr dominiert Verunsicherung.*

#### The reorganisation of management: myth and reality of the ‘intrapreneur’

*The reorganization of companies following the model of ‘market driven decentralization’ and ‘intrapreneurship’ has far-reaching effects on roles and status of managers. The empirical study presented here, confirms the considerable shift of responsibilities and competencies to the middle and lower levels of management. However, a significant minority of managers is facing an increasing competence-responsibility dilemma. Moreover, the reorganization is reducing the previous job security and career opportunities even for those who might at first glance be considered as ‘winners’. The new model of the ‘intrapreneur’ encounters a much less positive response than the euphoric picture propagated by the consulting literature might suggest. Instead feelings of insecurity prevail.*

---

\* Prof. Dr. Christoph Deutschmann, Jg. 1946, Professor am Institut für Soziologie der Universität Tübingen und Vorstand des Forschungsinstituts für Arbeit, Technik und Kultur e.V. (FATK), Brunnenstr. 30, D-72074 Tübingen.

Dr. Michael Faust, Jg. 1952, wissenschaftlicher Mitarbeiter am FATK.

Dr. Peter Jauch, Jg. 1962, wissenschaftlicher Mitarbeiter am FATK.

\*\* Artikel eingegangen: 4.4.97, revidierte Fassung akzeptiert: 18.6.1997.

## 1. Einleitung

Seit es Organisationen gibt, werden sie auch reorganisiert. Wir gehen von der Annahme aus, daß die seit Anfang der neunziger Jahre insbesondere in größeren Unternehmen zu beobachtenden Reorganisationen nicht den Charakter normaler organisatorischer Anpassungen haben. Es sind organisatorische Innovationen in das Zentrum der Rationalisierungsbewegung gerückt, die allgemein als Bruch mit bisher selbstverständlichen organisatorischen Gestaltungsprinzipien wahrgenommen werden (vgl. Springer 1997: 34). Die neuen Konzepte sind „prima facie das Gegenteil der bisher praktizierten Konzepte der Unternehmensführung“ (Drumm 1996: 10), sie beziehen sich kritisch-reflexiv auf die negativen Nebenfolgen des bisherigen Rationalisierungshandelns (vgl. Deutschmann u.a. 1995).

Der reflexive Charakter des gegenwärtigen Reorganisationsprozesses offenbart sich gerade auch darin, daß das Thema Reorganisation und Management auf neue Weise auf die Tagesordnung gesetzt wird. Das Management ist gleichermaßen Subjekt wie Objekt der Rationalisierungsbewegung, und die Reorganisationsprozesse lassen sich weniger denn je auf der Basis eines einheitlichen Akteurs Management erklären und beschreiben (vgl. Springer 1998).

Die Entscheidungsprozesse über Auswahl, Adaption und Implementation der neuen Organisationskonzepte gewinnen mehr denn je den Charakter offener politischer Auseinandersetzungen zwischen konkurrierenden Fraktionen und Koalitionen der Führungskräfte. Wer am Ende zu den Gewinnern, wer zu den Verlierern gehört, hängt nicht allein von den formalen und materiellen Machtressourcen der Akteure ab, sondern zu einem mindestens ebenso wichtigen Teil auch von ihrer organisationsinternen Deutungsmacht. In diesem Zusammenhang erfüllen die breit propagierten Leitbilder, wie das der „schlanken“ Führungsorganisation oder des „internen Unternehmertums“, keineswegs nur kognitive Orientierungsfunktionen. Sie stellen auch Waffen im Kampf um die firmeninterne Deutungshegemonie dar, deren Anwendung neben den manifesten und geplanten eine Vielzahl latenter und ungeplanter Wirkungen auslöst.

Auch wenn die Reorganisation der Unternehmen gemäß der neuen Konzepte sich als mühsam und zeitaufwendig erweist und Widerstände und Rückschläge nicht ausbleiben, besteht über die Grundlinien der Umstrukturierung dennoch Einigkeit. Es geht um eine „konsequente, marktgesteuerte Dezentralisation“ der Unternehmen, die auf „Eigenverantwortung, Bereichsautonomie und Marktdruck“ (Arbeitskreis Organisation 1996: 627) setzt. Diese soll erreicht werden

- negativ durch einen Abbau von Hierarchien sowie der im Zuge früherer Rationalisierungsprozesse oft übermäßig ausgebauten technischen Abteilungen und Dienstleistungsstäbe,
- positiv dadurch, daß die unternehmerische Orientierung, der „Intrapreneur“ (Unternehmer im Unternehmen) als Leitbild nicht mehr nur für die oberen Führungsebenen gilt, sondern auch für die mittleren und unteren Führungskräfte und Mitarbeiter verbindlich gemacht wird. Gleichzeitig wird eine Neubestimmung des Verhältnisses von wertschöpfenden Organisationseinheiten und Dienstleis-

tungsfunktionen im Sinne einer konsequenten Unterordnung auch der letzteren unter das Prinzip wirtschaftlicher Erfolgskontrolle angestrebt.

Daß die organisatorischen Maßnahmen, die diesen Leitlinien folgen, die Beschäftigungs- und Aufstiegschancen von Führungskräften, die Anforderungsprofile und Rollenvorbilder sowie den Status von Führungskräften auf den mittleren und unteren Ebenen nachhaltig verändern, ist ebenso wenig strittig. Unklarheit besteht jedoch nach wie vor über das Ausmaß, in dem die Führungskräfte in deutschen Unternehmen heute von diesen Veränderungen betroffen sind, über ihre subjektiven Wahrnehmungen und Bewertungen und vor allem über die Vielschichtigkeit der Auswirkungen: Was ist Realität, was ist nur Inszenierung? Optimistischen und heroisierenden Darstellungen stehen apokalyptische Szenarien gegenüber, die etwa eine Reduktion der „Zahl der Köpfe im mittleren Management um rund 75 Prozent“ (so die Management-Gurus Hammer und Champy in: Wirtschaftswoche Nr. 8 vom 18.2.1994) prophezeien. Soweit die sich mit diesen Fragen auseinandersetzen- de Literatur überhaupt empirisch und nicht nur normativ-präskriptiv orientiert ist, bewegt sie sich meist auf der Basis von Fallstudien, die keine verallgemeinernden Schlußfolgerungen zulassen.

An dieser Stelle setzt nun unsere eigene, am Tübinger Forschungsinstitut für Arbeit, Technik und Kultur e.V. durchgeführte Studie<sup>1</sup> an, aus der wir im folgenden einige wichtige Ergebnisse vorstellen. Das Spezifikum dieser Untersuchung ist, daß sie zweistufig angelegt ist, einen qualitativen mit einem quantitativen Untersuchungsansatz kombiniert. Der Vorteil dieser Vorgehensweise ist, daß sie es erlaubt, auf „Tiefe“ gerichtete sowie aus eigener direkter Beobachtung gewonnene Fallstudien Erkenntnisse zugleich im Hinblick auf ihre quantitative Relevanz abzuschätzen, auch wenn die Untersuchung den Kriterien quantitativer Repräsentativität in einem strengen Sinn nicht genügt.

Auf der ersten Stufe wurden 50 explorative Interviews mit Führungskräften unterschiedlicher Ebenen und Funktionsbereiche aus vier Großunternehmen der Branchen Automobilherstellung, Stahl, Chemie und Elektrotechnik durchgeführt. In allen diesen Unternehmen fanden vor und während des Befragungszeitraumes Reorganisations statt, die wesentliche Elemente der oben erwähnten neuen Organisationskonzepte, wenn auch im einzelnen mit unterschiedlicher Ausrichtung und Konsequenz, beinhalten. Auf der zweiten Stufe wurde eine standardisierte schriftliche Befragung zunächst von Vorgesetzten aus drei der genannten vier Großunternehmen durchgeführt. Im Anschluß daran erfolgte eine weitere, auf Adressverzeichnisse gestützte Befragung eines größeren Kreises von Führungskräften aus einem breiten Branchenspektrum der baden-württembergischen Industrie.

Aus den Fallstudienunternehmen beteiligten sich 290 von 465 angeschriebenen Führungskräften (Rücklaufquote 62%), im Rahmen der postalischen Befragung ant-

---

<sup>1</sup> Es handelt sich um ein in den Jahren 1994/95 durchgeführtes, von der Deutschen Forschungsgemeinschaft gefördertes Forschungsprojekt zum Thema „Interessenorientierungen mittlerer und unterer Vorgesetzter in der Industrie“. Der Abschlußbericht über dieses Projekt wird demnächst veröffentlicht.

worteten 677 von 3299 Angeschriebenen (20,5%). Insgesamt beteiligten sich 971 Führungskräfte (Rücklaufquote insgesamt: 26%). Die Teilnehmer an der schriftlichen Befragung rekrutieren sich zu rund zwei Dritteln aus Unternehmen mit mehr als 1000 Beschäftigten. Sie decken alle Funktionen und Ebenen des Managements ab (Anteile der Ebenen: Geschäftsführer 4,4%, oberes Management 18,4%, mittleres Management: 44,5%, unteres Management: 32,6%). Die Auswahl der Befragten konnte nicht durch eine Zufallsstichprobe erfolgen und ist daher nicht als repräsentativ einzustufen. Der Gültigkeitsbereich der Aussagen kann aber über die Beschreibung der Strukturmerkmale des Samples abgeschätzt werden.

## 2. Ergebnisse der Untersuchung

In welchem Umfang findet der organisatorische Wandel, das heißt der Hierarchie- und Bürokratieabbau in den Unternehmen tatsächlich statt? Wieweit sehen sich auch die mittleren und unteren Führungskräfte mit der Erwartung konfrontiert, das neue Leitbild des „Intrapreneurs“ auszufüllen? Welche Folgen hat dies für sie und wie interpretieren und bewerten sie jene? Wie viele Führungskräfte finden sich auf der Seite der „Gewinner“, wie viele andererseits auf der der „Verlierer“ und „Opfer“? Dies sind die Fragen, denen wir auf der Basis unserer Untersuchungsergebnisse nachgehen wollen.<sup>2</sup>

### *Organisatorischer Wandel und Positionswechsel*

Über das Ausmaß des *organisatorischen Wandels* lassen unsere Befunde keinen Zweifel. Zwei Drittel der Befragten sehen sich in ihren Unternehmen mit „starkem“, nur ein Drittel mit „schwachem“ Organisationswandel konfrontiert.<sup>3</sup> In Firmen, die harte Schnitte im mittleren Management vornehmen, können durchaus bis zu einem Viertel der Führungspositionen gestrichen werden. Davon betroffen sind Manager, die vor wenigen Jahren noch zur Führungselite des Unternehmens zählten.

Aber diese personellen Effekte variieren deutlich von Unternehmen zu Unternehmen und dem jeweils verfolgten Reorganisationskonzept. Und je nachdem, wie die Strukturveränderungen durchgesetzt und damit die personellen Wirkungen im Management zeitlich gestreckt werden können, variiert der Anteil derjenigen Führungskräfte, die über Frühverrentungen und Aufhebungsverträge das Unternehmen verlassen müssen. In keinem der von uns untersuchten Unternehmen kam es zu Ent-

<sup>2</sup> Es sei betont, daß es hier nicht um eine Bewertung der Erfolgsträchtigkeit der untersuchten Reorganisationsprozesse für die Unternehmen selbst gehen soll, obwohl dies selbstverständlich eine zentrale Frage der gegenwärtigen Diskussion ist.

<sup>3</sup> In der schriftlichen Erhebung haben wir die Führungskräfte danach befragt, ob die von ihnen beschriebenen Veränderungen ihrer beruflichen Anforderungen auf arbeits- und bzw. oder unternehmensorganisatorische Veränderungen zurückgehen, die als grobe Indikatoren für Dezentralisierungsprozesse formuliert wurden. Auf dieser Basis unterscheiden wir aus Vereinfachungsgründen zwischen Führungskräften, die mit starkem, und solchen, die mit schwachem Organisationswandel konfrontiert sind.

lassungen, wenn auch auf einzelne Führungskräfte erheblicher Druck ausgeübt wurde, „freiwilligen“ Aufhebungsverträgen oder Frühverrentungen zuzustimmen.

Insoweit erscheinen die Auswirkungen der personellen Maßnahmen in der Summe trotz der weitreichenden Strukturveränderungen auf den ersten Blick nicht dramatisch. Wie sieht es mit den *relativen* Positionsveränderungen, also der Verteilung der Aufstiege und Abstiege im Unternehmen aus? Vorausgeschickt sei, daß wir in der schriftlichen Befragung die aus dem Kreis der Führungskräfte oder aus den Unternehmen selbst Ausgeschiedenen nicht befragen konnten.

Allgemein ergibt sich zunächst der Eindruck, daß das Personalkarussell im Zuge der Reorganisationsprozesse in den letzten Jahren vor der Untersuchung beträchtlich an Fahrt gewonnen hat. Rund 30% der Führungskräfte haben ihre Position im Verlauf der letzten drei Jahre im Zuge organisatorischer Veränderungen gewechselt, wobei der Anteil der Positionswechsler in dem Automobilunternehmen, das besonders radikale Dezentralisierungsschritte vollzogen hat, mit 44,3% am höchsten liegt. Was die Richtung der Positionsveränderungen betrifft, so geben unsere Befunde wiederum den oben erwähnten Dramatisierungen keine Nahrung. Nur knapp 13% der Positionswechsler bewerten ihre Veränderung als Abstieg, die weitaus überwiegende Mehrheit der anderen dagegen sieht die Veränderung positiv. Die „Aufsteiger“ scheinen so auf den ersten Blick eindeutig zu dominieren.

Der Anteil der negativen Bewertungen liegt freilich in Unternehmen mit starkem Organisationswandel etwas höher als in solchen mit geringen organisatorischen Veränderungen. Auffällig ist darüber hinaus, daß der Anteil der negativen Bewertungen gerade in Unternehmen mit starkem Organisationswandel im Übergang von den oberen zu den unteren hierarchischen Positionen deutlich ansteigt: Die Vertreter des oberen Management in den Unternehmen aus dieser Kategorie beurteilen ihre Positionswechsel nur positiv, die des mittleren Managements dagegen zu 14,6% und die des unteren Managements gar zu 19,7% negativ. Dort, wo das Ausmaß des Organisationswandels eher geringer ist, ist auch der Anteil der negativen Bewertungen im mittleren und unteren Management deutlich geringer. Noch ausgeprägter sind die Bewertungsdifferenzen nach Funktionsbereichen, die sich in Unternehmen mit starkem Organisationswandel finden: Vorgesetzte aus dem Bereich der direkten Produktion sehen sich zu nur 3% als Absteiger, Vorgesetzte aus indirekten Bereichen dagegen zu gut 22%, während in beiden Bereichen bei schwachem Organisationswandel keiner der Befragten den Positionswechsel negativ beurteilt.

Festgehalten werden kann zunächst: Die Dezentralisierung und Entbürokratisierung der Unternehmen hat bisher noch nicht zu einem Personalabbau im Management in dramatischen Größenordnungen geführt. Daß sie dennoch wirksam ist, zeigt sich an der gestiegenen Frequenz des Positionswechsels, sowie daran, daß der Anteil der sich als „Absteiger“ empfindenden Positionswechsler im mittleren und unteren Management gegenüber dem oberen sowie in den indirekten Produktionsbereichen gegenüber den direkten deutlich zunimmt. Das bestätigt die besondere Betroffenheit dieser Führungsebenen und Funktionsbereiche von den Reorganisationsmaßnahmen. Diesem Befund steht die Tatsache gegenüber, daß auch in den Unternehmen mit star-

kem Organisationswandel die Absteiger gegenüber denjenigen Vorgesetzten, die ihre Veränderung positiv sehen, eine klare Minderheit bilden. Extremszenarien wie dem von Hammer und Champy verbreiteten fehlt insoweit die Grundlage.

### ***Veränderungen der Anforderungen***

Wieweit läßt sich nun eine Veränderung der *Anforderungen* entsprechend dem neuen Leitbild des „Intrapreneurs“ feststellen? Wie unsere Fallanalysen zeigen, sind die Führungskräfte in ganzheitlich-funktionsintegrierten Organisationseinheiten am direktesten mit unternehmerischen Anforderungen konfrontiert. Hier stoßen wir auch auf Personen, die sich dezidiert mit dem Leitbild des Intrapreneurs identifizieren und die die durch den Strukturwandel geschaffenen funktionsübergreifenden Verantwortlichkeiten als auf ihren Leib zugeschnitten empfinden. Ganzheitliche Geschäftsverantwortung reicht dabei bis auf die Ebenen des mittleren, teilweise selbst die unteren Ebenen des Managements hinunter, auch wenn die neuen Unternehmer *interne* Unternehmer bleiben, d.h. weiterhin in eine Hierarchie eingebunden sind und von strategischen Entscheidungen der Spitze und ihrer Vorgesetzten, nicht zuletzt hinsichtlich der Kapitalausstattung ihrer geschäftlichen Transaktionen, abhängig bleiben. Viele der Interviewpartner neigen zwar dazu, sich selbst entsprechend der neuen Sprachregelung als „Unternehmer“ zu bezeichnen. Aus der Sicht des Beobachters ist es jedoch nicht immer klar, ob die Anforderungen tatsächlich als unternehmerisch zu qualifizieren sind und welche Interpretation die Befragten selbst mit diesem Etikett verbinden; Zweifel drängen sich insbesondere auf den unteren Ebenen auf.

Auch für die propagierte stärkere Unterordnung der Dienstleistungsbereiche unter die wertschöpfenden Einheiten liefern unsere Fallstudien Belege. Allgemein läuft die Entwicklung darauf hinaus, daß Art, Umfang, Qualität, Kosten und Termine der Dienstleistungen viel stärker als früher begründungspflichtig werden und damit stärker als früher Aushandlungsprozessen unterliegen, in denen die gestärkte Position der als „wertschöpfend“ qualifizierten Subsysteme zum Tragen kommt. Professionelle Standards und bürokratische Festlegungen werden zurückgedrängt.

Bei genauerer Betrachtung können wir zwei Muster unterscheiden. Zum einen finden wir „Dienstleister“, die in eine enge Abhängigkeit von den beauftragenden Wertschöpfungseinheiten geraten. Das Anforderungsprofil erscheint dann als eine neue Variante des bürokratisch gegängelten Professionals. Er wird gezwungenermaßen zum Unternehmer, weil er seine Dienstleistungen verkaufen und bei Mißerfolg um sein bisheriges Budget bangen muß, das weitgehend über Aufträge und Leistungsvereinbarungen von den wertschöpfenden Einheiten bestimmt wird. Zum anderen aber kann der Dienstleister, der nunmehr „verschiedenen Herren dienen“ muß, aus eigenem Antrieb versuchen, ein unternehmerisches Profil zu entwickeln. Er versucht, sein Dienstleistungsangebot zu erweitern und ein aktives Marketing, auch außerhalb der angestammten Organisation, zu betreiben. Daraus kann sich die Figur eines unternehmerischen „Professionals“ entwickeln, die durchaus als selbständiger Beruf – zum Beispiel in der Unternehmensberatung – vorkommt.

Insgesamt läßt die aus den Fallstudien gewonnene typisierende Beschreibung erkennen, daß als unternehmerisch deklarierte Anforderungsprofile breiter und tiefer nach unten diffundieren, während die traditionell dominierenden bürokratischen und professionellen Anforderungsmuster zurückgedrängt werden. Insbesondere die – durchaus problematische und „objektiv“ kaum exakt begründbare – Unterscheidung zwischen „wertschöpfend“ und „dienstleistend“ markiert eine wichtige Trennlinie, die über die neue Machtverteilung im Management entscheidet.

Wieweit spiegeln sich diese Tendenzen nun auch in den Ergebnissen der standardisierten Befragung wider? Um dies zu untersuchen, haben wir eine auf die Entwicklung der Verantwortungs-Kompetenz-Konstellation hin ausgerichtete Typologie gebildet.<sup>4</sup> Basis ist die Selbsteinschätzung der Befragten bezüglich der Veränderung ihrer beruflichen Anforderungen in den letzten drei Jahren. Wir unterscheiden danach:

- *Gewinner-Konstellationen*, bei denen wir sowohl hinsichtlich des Aufgabenspektrums und der Verantwortung als auch der Kompetenzen Zugewinne verzeichnen.
- *Dilemma-Konstellationen*, bei denen einer Zunahme der Verantwortung und der Aufgaben unveränderte Entscheidungskompetenzen gegenüberstehen.
- *Kontinuitäts-Konstellationen*, bei denen Verantwortung und Kompetenzen gleich bleiben und schließlich
- *Verlierer-Konstellationen*, wobei Verantwortungszunahme und allenfalls gleichbleibender Aufgabenumfang mit sinkenden Entscheidungsspielräumen einher geht. Dieser Typ entspricht einer Verschärfung des Dilemma-Typs.

Wir vergleichen zunächst die Verteilung der vier Typen in Unternehmen mit starkem und mit geringem Organisationswandel (Tabelle 1). Wie sich zeigt, gehören Führungskräfte in Unternehmen mit starkem Organisationswandel erheblich häufiger zur Gruppe der Gewinner als dort, wo der Organisationswandel nur als gering beurteilt wird. Auf der anderen Seite sind auch der Dilemma- und Verlierer-Typ – wenn auch nur geringfügig – häufiger repräsentiert. Nicht überraschend ist die erheblich höhere Vertretung des Kontinuitäts-Typs in Unternehmen mit geringem Organisationswandel.

Tab. 1: Typen der Anforderungsveränderung und Organisationswandel  
– alle Befragten, Angaben in Prozent

Typ der Anforderungsveränderung	Art des Organisationswandels	
	stark	schwach
Gewinner	51,7	36,9
Dilemma	27,3	25,4
Kontinuität	14,7	33,1

<sup>4</sup> Darüber läßt sich abschätzen, inwieweit „das für Unternehmertum erforderliche Maß an Autonomie (...) im mittleren Management“ gegeben ist, das nach den Ergebnissen der etwas älteren Studie von Walgenbach/Kieser (1995: 300f) in Deutschland als „sehr begrenzt“ eingestuft wurde.



Verlierer	6,4	4,6
-----------	-----	-----

### ***Differenzierung nach Ebenen und Funktionen***

Genauere Aufschlüsse bringt die Verteilung der Anforderungstypen nach Führungsebenen, die wir wiederum separat für Unternehmen mit starkem und mit geringem Organisationswandel präsentieren (Tabelle 2). Es zeigt sich, daß der Anteil der Gewinner auf den Ebenen der Geschäftsführer und des oberen Managements höher liegt als auf den anderen Führungsebenen. Dies trifft für alle Unternehmen zu, ganz besonders aber für jene, die einen starken Organisationswandel zu verzeichnen haben. Starker Organisationswandel führt, wie die Tabelle zeigt, zu einem deutlichen Anstieg des Gewinneranteils nicht nur auf der obersten, sondern auf *allen* Führungsebenen. Dies läßt sich am plausibelsten mit dem erklären, was wir den *Kaskadeneffekt* der Dezentralisierung nennen wollen: Unter Bedingungen hohen Erfolgsdrucks kann die Führungskraft, die selbst mehr Verantwortung und Kompetenzen erhält, nur „überleben“, wenn sie ihrerseits nach unten Kompetenzen abgibt und Verantwortung teilt.<sup>5</sup>

Allerdings scheint sich dieser Effekt von oben nach unten tendenziell abzuwächen, denn der Anstieg des Gewinneranteils in den Unternehmen mit starkem Organisationswandel fällt auf den oberen und mittleren Ebenen deutlicher aus als auf den unteren. Es scheinen danach die oberen und mittleren stärker als die unteren Führungskräfte von der Dezentralisierung der Unternehmen zu profitieren.

Ein Blick auf die andere Seite der Medaille, die Verteilung des Dilemma- und Verlierertyps, bestätigt diese Tendenz. Zwar weist der Anteil der Verlierer auf den unteren Ebenen in den Unternehmen mit geringem Organisationswandel den höchsten Wert auf. Aggregiert man jedoch die Werte für den Dilemma- und Verlierertyp, so findet man auf den mittleren und unteren Ebenen der Unternehmen mit starkem Organisationswandel höhere Werte als in solchen mit geringem Organisationswandel: 39% der unteren Führungskräfte in Unternehmen mit starkem Organisationswandel rechnen sich dem Dilemma- oder Verlierertyp zu gegenüber nur 33,8% in Unternehmen mit geringem Organisationswandel. Der Anteil der Dilemmatypen steigt auf den niedrigeren Führungsebenen bei starkem Organisationswandel an, während er bei geringem Organisationswandel sinkt.

5

So sehen sich über 80 Prozent der mittleren Manager des Produktionsbereichs – deutlich mehr als in anderen Funktionsbereichen – bei starkem Organisationswandel mehr als früher genötigt, Befugnisse und Verantwortung auf ihnen unterstellte Mitarbeiter zu übertragen. Darüber erklärt sich auch, daß im unteren Management, in dem die Meister die größte Gruppe stellen, der Anteil der Verlierer bei starkem Organisationswandel niedriger ist als bei schwachem. Der Kaskadeneffekt der Dezentralisierung ist dafür verantwortlich, daß bei den Meistern die prognostizierte „zweite Meisterkrise“ nicht oder nur in abgeschwächter Form zum Tragen kommt, weil sie das, was sie an Kompetenzen an selbstorganisierte Gruppen nach unten abgeben, auf der anderen Seite an Kompetenzverlagerungen von oben hinzugewinnen oder sogar überkompensieren können (vgl. Jauch 1997: 295ff).

Tab. 2: Typen der Anforderungsveränderung nach Führungsebenen und Organisationswandel  
– Angaben in Prozent

	<b>Starker Organisationswandel</b>			<b>Schwacher Organisationswandel</b>		
<b>Typ der Anforderungsveränderung</b>	<b>Management</b>			<b>Management</b>		
	<b>Oberes</b>	<b>Mittleres</b>	<b>Unteres</b>	<b>Oberes</b>	<b>Mittleres</b>	<b>Unteres</b>
Gewinner	60,4	51,8	46,8	44,0	33,1	35,4
Dilemma	24,0	24,5	31,6	32,0	23,4	24,6
Kontinuität	11,5	16,4	14,2	24,0	39,5	30,8
Verlierer	4,2	7,3	7,4	0,0	4,0	9,2
Gesamt	100,1	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Mit anderen Worten: Die Dezentralisierung der Organisation führt zwar dazu, daß den Führungskräften auf allen Hierarchieebenen mehr Verantwortung zugewiesen wird. Insoweit findet die Rhetorik vom „internen Unternehmertum“ eine Bestätigung. Der erweiterten Verantwortung entspricht jedoch keineswegs auf allen Ebenen eine entsprechende Ausweitung der Kompetenzen. Insbesondere die unteren Führungskräfte und die Meister sind mit verstärkten Konflikten zwischen zunehmend „unternehmerisch“ definierten Aufgaben und gleichbleibenden oder gar verringerten realen Kompetenzen konfrontiert. Während das Machtgefälle zwischen oberen, mittleren und unteren Ebenen fortbesteht, kommt es zu einer Übertragung „unternehmerischer“ Anforderungen auch auf die unteren Ebenen, was ohne Zweifel dort zu besonderen Problemen und Belastungen führen muß.

Um diese These zu überprüfen, haben wir die Führungskräfte im Rahmen der schriftlichen Befragung zusätzlich um eine genauere Beurteilung der Entwicklung ihres Anforderungsprofils in den letzten Jahren gebeten. Die Anforderungen wurden nach 16 Komponenten gegliedert; für jede dieser Komponenten wird angegeben, ob die Anforderungen größer geworden, gleich geblieben oder geringer geworden sind. Einen Überblick über die nach Führungsebenen differenzierten Ergebnisse liefert Abbildung 1.

Abb. 1: Veränderung der beruflichen Anforderungen nach Führungsebenen  
– Mittelwertsvergleich

Führungskräfte aller Ebenen registrieren eine Zunahme des „unternehmerischen Zuschnitts“ ihrer Anforderungen – besonders ausgeprägt das obere Management, das untere Management noch häufiger als das mittlere. Für eine genauere Diskussion greifen wir hier nur drei speziell auf das Intrapreneur-Profil verweisende Anforderungskomponenten heraus, die auch Aufschluß über problematische Seiten der Anforderungsentwicklung geben können: Den „Druck zum Vergleich mit Wettbewerbern bzw. zur Erfolgsmessung beim Kunden“, die „Notwendigkeit zur Erklärung und Rechtfertigung meiner (Dienst-)leistungen“, sowie das „Problem, widersprüchlichen Anforderungen gerecht zu werden“. In der folgenden Tabelle 3 geben wir den Anteil derjenigen Vorgesetzten, die eine Zunahme dieser Anforderungen zu Protokoll gaben, differenziert nach Führungsebenen sowie nach dem Ausmaß des Organisationswandels wieder:

Tab. 3: Zunahme „unternehmerischer“ Anforderungen  
– Angaben in Prozent der zuzuordnenden Fälle

Größer geworden ist ...	starker Organisationswandel			schwacher Organisationswandel		
	Management			Management		
	oberes	mittleres	unteres	oberes	mittleres	unteres
• „der Druck, die Ergebnisse meiner Arbeit unmittelbar mit Wettbewerbern zu vergleichen bzw. am Erfolg beim Kunden zu messen“	61,9	53,9	62,6	50,0	38,5	43,0
• „die Notwendigkeit, die Bedeutung der (Dienst-)Leistungen, die mein Verantwortungsbereich für andere Bereiche erbringt, zu erklären bzw. zu rechtfertigen“	38,1	50,0	58,4	19,7	38,5	25,3
• „das Problem, verschiedensten, sich z.T. widersprechenden Anforderungen gerecht zu werden“	53,1	56,3	56,8	49,2	43,2	38,0

Die Übersicht bestätigt nicht nur, daß der Anteil derjenigen Vorgesetzten, die eine Zunahme unternehmerischer Anforderungen registrieren, in den Unternehmen mit starkem Organisationswandel deutlich höher ausfällt. Sie zeigt vor allem, daß es insbesondere die unteren Vorgesetzten sind, die mit diesen Zusatzanforderungen konfrontiert sind. Sehr viel häufiger als in Unternehmen mit geringem Organisationswandel sind ihre Leistungen der direkten Erfolgsmessung durch Kunden bzw. dem Vergleich mit Wettbewerbern ausgesetzt, sehen sie sich zur Erklärung und Rechtfertigung ihrer (Dienst-)leistungen verpflichtet und vor das Problem gestellt, widersprüchlichen Anforderungen gerecht zu werden. Erneut lassen diese Befunde darauf schließen, daß sich die problematischen Seiten der steigenden Verantwortung der Führungskräfte auf den unteren Ebenen kumulieren.

Ergänzend soll nun noch die Entwicklung des Anforderungsprofils in den verschiedenen Funktionsbereichen der Unternehmen betrachtet werden. Wir greifen dazu erneut auf die oben dargestellte Typologie zurück (Tabelle 4).

Die Differenzen zwischen den Veränderungen der Anforderungskonstellation sind zwischen den Funktionen ausgeprägter als zwischen den Ebenen. Dies läßt sich mit der Überlegung erklären, daß der Hierarchieabbau und die Dezentralisierung von Kompetenzen in der vertikalen Richtung eher „Win-win“-Situationen begünstigt (wir hatten dies oben als „Kaskadeneffekt“ bezeichnet), während sich die Reintegration von indirekten Funktionen und Dienstleistungsbereichen eher als Nullsummen-Spiel darstellt. Während die Dezentralisierung im Bereich der (Linien-)Hierarchie Delegationszwänge erzeugt, kommt bei der Entbürokratisierung ein ähnlicher Mechanismus nicht zum Tragen. Was ein Funktionsbereich im Zuge der Bildung integrierter Einheiten gewinnt, geht auf Kosten des anderen.

Ein genauerer Blick auf die einzelnen Bereiche zeigt, daß die Gewinner sich auf die Funktionen Marketing/Vertrieb, Entwicklung/Konstruktion, das Personalwesen, die sonstigen kaufmännischen Funktionen, die technische Leitung und das General Management konzentrieren. Auf der anderen Seite der Medaille stehen die Funktionsbereiche mit deutlich unterdurchschnittlichen Anteilen von Gewinnern: die indirekten Produktionsbereiche, die Forschung und der Funktionsbereich EDV/Organisation. Die direkte Produktion, deren Führungskräfte in der Vergangenheit besonders häufig Entmündigung durch Stäbe und indirekte Abteilungen beklagten, liegt im Mittelfeld. Vor dem Hintergrund ihrer früheren Benachteiligung sind die 44% Gewinner beachtlich und zeigen einen relativen Bedeutungsgewinn der als „wertschöpfend“ qualifizierten direkten Produktion an.

Allerdings finden sich die direkten Produktionsbereiche auch bei den Verlierern überdurchschnittlich häufig (13,5%). Sie werden nur noch übertroffen von den Führungskräften des Bereichs EDV/Organisation, die mit einem Verliereranteil von 17,4% und zugleich dem geringsten Gewinneranteil eine negative Extremposition aufweisen. Auch die indirekten Produktionsbereiche weisen mit 7,1% einen relativ hohen Verliereranteil auf.

Eine detaillierte, nach dem Ausmaß des Organisationswandels differenzierte Analyse der Anforderungsveränderungen in den einzelnen Funktionsbereichen ist auf der Basis unseres Datenmaterials möglich, ihre Wiedergabe würde jedoch den Rahmen dieses Aufsatzes sprengen. Wir beschränken uns auf eine Zusammenfassung der wichtigsten Befunde für die Bereiche der direkten und indirekten Produktion, ohne das Zahlenmaterial im einzelnen aufzuführen.

Die direkte Produktion ist insgesamt der Funktionsbereich mit den stärksten Veränderungen. Der Anteil der Vorgesetzten, die eine Zunahme des Verantwortungs- und Aufgabenumfangs registrieren, ist in diesem Bereich höher als in allen anderen. Produktionsmanager nehmen auch am häufigsten zunehmenden Wettbewerbsdruck sowie das Problem wahr, widersprüchlichen Anforderungen gerecht werden zu müssen.

Tab. 4: Typen der Anforderungsveränderung nach Funktionsbereichen  
– Angaben in Prozent der zuzuordnenden Fälle

Funktionen	Gewinner	Dilemma	Kontinuität	Verlierer
EDV/Organisation	23,9	30,4	28,3	17,4
Marketing/Vertrieb	56,4	20,8	20,8	2,0
Sonstige kaufm. Funktionen*	52,9	32,9	11,4	2,9
Forschung	30,0	26,7	40,0	3,3
Entwicklung/Konstruktion	55,8	25,0	13,5	5,8
Produktion indirekt	39,8	30,6	22,4	7,1
Produktion direkt	43,7	27,8	15,1	13,5
Personalwesen	53,2	24,5	20,2	2,1
General Management	52,1	26,0	20,5	1,4
Kaufmännische Leitung*	45,8	16,7	33,3	4,2
Technische Leitung*	52,6	26,3	18,4	2,6

\* Sonstige kaufmännische Funktionen umfassen Rechnungswesen, Controlling, Einkauf und Logistik. Unter kaufmännischer und technischer Leitung sind diejenigen subsumiert, die jeweils für mehrere Funktionen aus dem kaufmännischen bzw. technischen Funktionsspektrum verantwortlich zeichnen.

Bei starkem Organisationswandel gewinnen vor allem die folgenden Anforderungsdimensionen an Bedeutung: das Aufgabenspektrum, die Verantwortung, die eigenen Entscheidungsspielräume und die Notwendigkeit, Entscheidungen an Mitarbeiter zu delegieren. Vorgesetzte, die mit starkem Organisationswandel konfrontiert sind, sehen sich andererseits auch häufiger gefordert, die eigenen (Dienst-)Leistungen zu erklären und zu rechtfertigen. Dies spricht dafür, daß der direkten Produktion im Zuge des Organisationswandels nicht nur eine höhere Verantwortung zugewiesen, sondern zugleich auch eine genauere Überprüfung ihrer Leistungen zugemutet wird. Das heißt, die Produktion muß mit der Unsicherheit leben, ob die eigenen Fertigungsabschnitte, Standorte oder Produkte überleben oder der angestrebten Verringerung der Fertigungstiefe bzw. der Konzentration auf das Kerngeschäft zum Opfer fallen werden.

Diese Unsicherheit, die nicht unwesentlich zu den besonderen Schwierigkeiten beiträgt, Mitarbeitererwartungen und Vorgaben des Unternehmens in Einklang zu bringen, ist mit dafür verantwortlich, daß auch die Produktionsmanager bei starkem Organisationswandel nicht selten eine Verunsicherung über das zukünftige Profil ihrer Position zu Protokoll geben – nicht häufiger allerdings als in Unternehmen mit geringem Organisationswandel und auch weit weniger häufig als in den indirekten Produktionsbereichen, auf die wir gleich zu sprechen kommen. Auch im Vergleich zu den anderen Funktionsbereichen scheint die direkte Produktion sich über ihre zukünftige Position ungeachtet des starken Aufgabenwandels überdurchschnittlich sicher zu sein. Dies spricht dafür, daß sie trotz erheblicher Anspannung und Erfolgsdrucks als „wertschöpfender“ Bereich eher zu den Gewinnern der Restrukturierung gezählt werden kann.

Ganz anders die *indirekten* Produktionsbereiche. Die Situation der Führungskräfte ist dort vor allem dadurch gekennzeichnet, daß sie von allen Funktionsbereichen am häufigsten einen höheren Rechtfertigungsbedarf für die eigenen Leistungen verspüren, während sie zugleich in fachlicher Hinsicht besonders gefordert sind. Dies trifft ganz besonders in Unternehmen mit starkem Organisationswandel zu, in denen auch die Notwendigkeit, sich in neue fachliche Gebiete einarbeiten zu müssen, sowie der Wettbewerbsdruck deutlich zunehmen. Die Führungskräfte dieses Bereichs sehen sich auch besonders häufig genötigt, von ihren Mitarbeitern höhere Leistungen einzufordern, während sie andererseits besonders deutliche Schwierigkeiten registrieren, Mitarbeitererwartungen und Vorgaben des Unternehmens miteinander in Einklang zu bringen.

Die Trendumkehr im Verhältnis zwischen direkten und indirekten Bereichen drückt sich am deutlichsten darin aus, daß die Führungskräfte der indirekten Bereiche bei starkem Organisationswandel signifikant häufiger Unsicherheit über das zukünftige Profil ihrer Position verspüren und hinsichtlich dieser Dimension an der Spitze aller Funktionsbereiche liegen. Sie sind die am deutlichsten durch den Organisationswandel herausgeforderte und verunsicherte Führungsgruppe.

***Die andere Seite der Medaille: Unzufriedenheit und wachsende Zukunftssorgen nicht nur unter den unmittelbaren „Opfern“***

Bis hierhin kann aus unseren Ergebnissen die Folgerung gezogen werden, daß die Formel vom „internen Unternehmertum“ keineswegs nur eine Floskel ist. Gewiß, nicht alle sind Gewinner. Auf den unteren Führungsebenen sowie vor allem in den indirekten und anderen „marktfremden“ angesiedelten Funktionsbereichen (wie EDV/Organisation oder Forschung) scheint es eine nicht zu vernachlässigende Zahl von Führungskräften zu geben, die sich durch den Organisationswandel vor allem negativ betroffen fühlen. Dies ändert nichts an dem Befund, daß eine knappe Mehrheit der in den Unternehmen verbliebenen Vorgesetzten (die Ausgeschiedenen konnten von uns nicht befragt werden!) Verbesserungen hinsichtlich ihrer formalen Position und Kompetenz verzeichnen kann.

Dieses Ergebnis rechtfertigt dennoch keineswegs den in der Beraterliteratur so gern gepflegten „Heroendiskurs“. Als Heroen, die wie Blocks „autonomer Manager“ (1992: 12) bereit sind, „Unschuld und Sicherheit“ für „Freiheit und Autonomie“ aufzugeben, weil sie von dem Gedanken beseelt sind, „unser Unternehmen retten und erneuern (zu) wollen“, fühlen sich die wenigsten der von uns Befragten, auch die Gewinner nicht. Der „interne Unternehmer“ kontrolliert zwar ein gewachsenes Handlungsfeld, nicht aber die Randbedingungen seiner Position. Die Frage nach der subjektiven Bewertung des Organisationswandels ist deshalb mit der Einschätzung der Veränderungen des unmittelbaren, formalen Aufgaben- und Positionsumfeldes nicht ausreichend beantwortet. Wie vor allem unsere qualitativen Interviews zeigen, haben die Reorganisationsprozesse in der Mitte der neunziger Jahre weit über den Kreis der quantitativ als Verlierer Erfassten hinaus ein elementares Gefühl der Verunsicherung erzeugt. Es umfaßt verschiedene Facetten und läßt auch die Situation derjenigen, die

wir zunächst als Gewinner eingestuft haben, in einem neuen Licht erscheinen. Auch sie, nicht nur die offensichtlichen Verlierer, müssen erkennen, daß die behagliche Position des „organization man“ (Whyte 1958) mit im Prinzip lebenslänglich gesicherter Karriere und Beschäftigung nach den „wie ein Sturm über sie hereinbrechenden Veränderungen“ (Zitat einer Führungskraft) der letzten Jahre nicht mehr existiert.

Damit steht aber auch die bisher wie selbstverständlich erbrachte Loyalität zur Organisation zur Disposition. Einige Firmen, so das von uns untersuchte Chemieunternehmen, bemühen sich um moderatere Formen des Organisationswandels offensichtlich vor allem deshalb, weil sie das Risiko des Loyalitätsbruchs sehen und es zu begrenzen suchen. Ob die Unternehmen mit der neuen Figur des Intrapreneurs wirklich besser fahren als mit dem vielgescholtenen mittleren Manager alter Prägung, wie die durch das Intrapreneurmodell unvermeidlich erzeugten zentrifugalen Kräfte unter Kontrolle gehalten werden können – all dies sind Fragen einer Diskussion, die gerade erst zu beginnen scheint (vgl. u.a. Drumm 1996).

Daß für die Opfer des Reorganisationsprozesses vielfach „eine Welt zusammenbricht“, ist nicht überraschend. Sie empfinden den ihnen zugemuteten Statusverlust, wie mit vielen Zitaten aus unseren qualitativen Interviews belegt werden könnte, als persönliche Verletzung und Kränkung. Bei genauerem Hinsehen fallen drei wiederkehrende Gesichtspunkte auf, die in unterschiedlicher Deutlichkeit und Ausprägung artikuliert werden: die Entwertung des bisherigen Berufsweges durch die Verweigerung der nach langen Jahren erwarteten Anerkennung, enttäuschte Erwartungen in bezug auf die weitere Karriere und das Verlustempfinden, das mit dem Entzug, bzw. der Verringerung der Personalverantwortung verbunden ist.

Das eigentlich Bemerkenswerte liegt in einem anderen Befund: Die Verunsicherung darüber, wie mit Führungskräften überhaupt umgegangen wird, greift in den von uns untersuchten Unternehmen vielfach weit über den Kreis der Verlierer im engen Sinne hinaus. Der Reorganisationsprozeß hat in einigen Unternehmen den Eindruck hinterlassen, daß ein ganzes Modell in Frage gestellt werde und nicht mehr einzelne Positionen oder Personen: Nichts mehr sei auf Dauer erworben, alles sei in Frage gestellt, und um seine Position müsse man immer wieder ums Neue kämpfen. Auch unter den Gewinnern wird registriert, daß ein „Kulturbruch“ stattgefunden habe. Ein leitender Angestellter, der persönlich von den Veränderungen profitiert hat, seine neue Aufgabe positiv definiert und sie mit großem Elan angeht, beobachtet, daß die Firma die Vorgesetzten nicht mehr anders behandle als jene ihre Mitarbeiter:

„Der Vorstand macht das kein bißchen anders mit seinen Führungskräften. In dem Moment, wo es dem Unternehmen nicht mehr so gut geht, sind sie nur noch eine Nummer, sind sie nur noch eine Ware, die gehandelt wird. Und das persönliche Engagement, was sie als Mitarbeiter einbringen, bekommen sie von der Gegenseite nicht wieder. Da sind sie dann nur noch eine Nummer, die abgearbeitet werden muß, Haken dran: ‘Wann gehen Sie raus?’ (...) Und ich bin der Meinung, die Zeiten werden noch härter. Dieses, was es in der Vergangenheit gegeben hat, daß Führungskräfte sicher waren, einen Arbeitsplatz auf Lebenszeit zu haben, mit einem gesicherten Gehalt, das wird es morgen nicht mehr geben.”

Allgemein wird registriert, daß der Ton härter wird. Ein sozialdarwinistischer Grundzug ist unverkennbar. Das Klima wird „kälter“, heißt es dann, die Konkurrenz nimmt zu. Gefördert wird „der Macher“, der „Was-kostet-die-Welt-“ oder „Hans-Dampf-in-allen-Gassen-Typ“, wie die Kennzeichnungen unserer Gesprächspartner lauten. Daß das „Verhältnis der Menschen untereinander cooler und schärfer wird“, wie ein Beobachter findet, trifft nicht nur auf die Vorstände zu, die ihre Leitenden „wie eine Nummer behandeln“. Im Zuge der Reorganisationsprozesse werde auch auf den Ebenen darunter das verantwortliche Management ausgetauscht. Unter den „neuen Unternehmern“ finden sich auch solche, die dies unverblümt zum Ausdruck bringen:

„Neue Zeiten brauchen neue Leute“ ist das Motto eines solchen Aufsteigers. „Leute, wirklich – die das nicht kapieren, die müssen Sie entweder eliminieren auf irgendeine Weise oder auf Jobs bringen, wo das nicht gefragt ist, und Sie müssen neue Leute reinbringen, die dann eben in diese Richtung denken. (...) Von den Mitarbeitern, die 20 Jahre in dem alten System großgeworden sind, werde ich nicht akzeptiert, weil die das nicht mehr schaffen (...). Gut, von denen werd ich mich trennen, bin ich auch gerade dabei, ist nur eine Frage der Zeit (...). Da muß man halt verschiedene Leute einfach wegbringen, weil die nicht so denken können.“

Daß die Welt auch für viele derjenigen Führungskräfte nicht mehr in Ordnung ist, die sich auf den ersten Blick nicht auf der Verliererseite zu befinden scheinen, läßt sich auch mit den Ergebnissen der quantitativen Analyse belegen. So waren 28,4% der starkem Organisationswandel ausgesetzten Führungskräfte der Meinung, ihre Aufgabe/Position könne im Zuge organisatorischer Veränderungen künftig wegfallen, bei geringem Organisationswandel waren es nur 18,9%. Auf der Ebene der unteren Vorgesetzten betrugen die entsprechenden Anteile sogar 37,9 bzw. 26,3%. Weitere Aufschlüsse liefern die Angaben zur Zufriedenheit mit wichtigen Dimensionen des Arbeitsverhältnisses. Tabelle 5 faßt die Anteile der mit ihrer Arbeitssituation „eher“ und „sehr“ Unzufriedenen zusammen.

Es zeigt sich, daß in allen drei Dimensionen die Anteile der Unzufriedenen bei starkem Organisationswandel deutlich zunehmen. Differenziert man nach den in Tabelle 5 nicht ausgewiesenen Ebenen des Managements, so erweist sich das Unzufriedenheitspotential auf den oberen Ebenen des Managements, wie zu erwarten, als gering. Bereits auf den mittleren und noch mehr auf den unteren Führungsebenen steigen die Anteile der Unzufriedenen bzw. sehr Unzufriedenen bei starkem Organisationswandel jedoch erheblich – überwiegend auf 30-40% – an.

Tab. 5: Unzufriedenheit mit ausgewählten Dimensionen des Beschäftigungsverhältnisses – Angaben in Prozent, alle Befragte

Dimension der Arbeitszufriedenheit	starker Organisationswandel		schwacher Organisationswandel	
	sehr unzufrieden	eher unzufrieden	sehr unzufrieden	eher unzufrieden
Beteiligungs- und Einflußmöglichkeiten bei organisatorischen und geschäftspolitischen Ver-	7,2	24,7	4,4	18,0



änderungen				
Arbeitsplatzsicherheit	5,1	15,1	3,5	6,3
berufliche Entwicklungsmöglichkeiten	5,5	22,0	3,2	14,3

So zeigt das auf den ersten Blick eher positive Bild der Umstrukturierung der Firmen bei näherem Hinsehen seine Schattenseite. Aufgrund unserer Befunde erscheint uns die These nicht übertrieben, daß die Reorganisationsprozesse für viele mittlere und untere Führungskräfte auf eine Aufkündigung ihres „impliziten Vertrages“ mit der Firma hinauslaufen, auf eine Zerstörung der „Geschäftsgrundlage“, auf der ihre berufliche Identität aufgebaut war. Genau in dem Augenblick, in dem sich für viele Führungskräfte die Chance abzeichnet, die früher eingeforderte größere Verantwortung wirklich zu übernehmen, geraten elementare Haltepunkte ihrer Organisationsmitgliedschaft ins Wanken. „Das Kuriosum ist“, so formuliert Kotthoff, den wir hier nur zustimmend zitieren können, „daß in dem Augenblick, wo das Management ein Organisationskonzept proklamiert, das ihnen (den Führungskräfte, d.V.) eine stärkere Subjekt-Stellung im Betriebsgeschehen verspricht, sie sich durch die reale Entwicklung mehr als vorher in eine Objekt-Stellung gedrängt sehen.“ (Kotthoff 1996: 436)

### 3. Zusammenfassung

Unsere Untersuchung zeigt, daß die von uns befragten Führungskräfte überwiegend mit Reorganisationsprozessen konfrontiert sind, die den gängigen Dezentralisierungs- und Intrapreneur-Konzepten entsprechen. In vielen Fällen sind Führungsebenen gestrichen, sowie indirekte Abteilungen und Stäbe abgebaut worden. In Unternehmen mit starkem Organisationswandel läßt sich eine deutliche Tendenz beobachten, Verantwortlichkeiten und Entscheidungsbefugnisse der Führungskräfte auch auf den mittleren und unteren Ebenen auszuweiten. Für eine relevante Minderheit von Führungskräften auf den unteren Organisationsebenen und vor allem in den Dienstleistungsstäben und indirekten Produktionsbereichen scheint die Entwicklung jedoch zu einer Verschärfung des Kompetenz-Verantwortungs-Dilemmas geführt zu haben. Darüber hinaus beeinträchtigt die Reorganisation auch für diejenigen, die zunächst als Gewinner dastehen, die bisherige Sicherheit des Arbeitsplatzes und der beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten. Das neue Leitbild des „Intrapreneurs“ wird deshalb von den Befragten bei weitem nicht so positiv aufgenommen, wie es das in der Beraterliteratur propagierte euphorische Bild suggeriert. Die dominierende Reaktion scheint vielmehr Verunsicherung zu sein. Wenn dieser Befund zutrifft, dann dürfte dies nicht ohne Folgen für die wirtschaftliche Erfolgsträchtigkeit des Intrapreneur-Konzepts selbst bleiben.

### Literatur

Arbeitskreis Organisation (1996): Organisation im Umbruch. (Was) Kann man aus den bisherigen Erfahrungen lernen? In: zfbf, 48: 621-665.

- Block, P. (1992): Der autonome Manager. Macht und Einfluß am Arbeitsplatz. Frankfurt/New York.
- Deutschmann, Ch./Faust, M./Jauch, P./Notz, P. (1995): Veränderungen der Rolle des Managements im Prozeß reflexiver Rationalisierung. In: Zeitschrift für Soziologie, 24: 436-450.
- Drumm, J. (1996): Das Paradigma der Neuen Dezentralisation. In: Die Betriebswirtschaft, 56: 7-20.
- Jauch, P. (1997): Industriemeister und industrielle Reorganisation. München und Mering.
- Kotthoff, H. (1996): Hochqualifizierte Angestellte und betriebliche Umstrukturierung. In: Soziale Welt, 4: 435-449.
- Springer, R. (1997): Reflexivitätssteigerung durch Organisationsberatung? Zur Aufgabe und Rolle der Industriosozilogie im industriellen Transformationsprozeß. In: Arbeit, 6: 33-49.
- Springer, R. (1998): Rationalisierung im Widerspruch – Konzeptionskonkurrenz und soziologische Beratung in der Automobilproduktion. In: Howaldt, J./Kopp, R., (Hg.), Organisationsberatung und Sozialwissenschaft. Berlin 1998.
- Walgenbach, P./Kieser, A. (1995): Mittlere Manager in Deutschland und Großbritannien. In: Schreyögg, G./Sydow, J. (Hg.): Managementforschung 5. Berlin/New York: 259-309.
- Whyte, W. H. jr. (1958): Herr und Opfer der Organisation (The Organization Man). Düsseldorf.